

《終身雇用》は特殊日本的雇用形態か ——日本の経営環境としてのリストラ——

武 居 良 明

はじめに

第1節 家族ぐるみ雇用と終身雇用

第2節 《リストラ》志向の経営環境

結びにかえて

は じ め に

日本経済の高度成長期、イギリスの経営学者たちの間で、いわゆる「日本的経営」の研究が盛んにおこなわれた¹⁾。筆者自身の記憶を辿ってみても、マンチェスター大学経営大学院の友人が、日本企業から派遣されてきた幹部候補生たちにより、自らの所属する企業に例を採りつつまとめ上げられたレポートや論文を、興味深そうに読んでいるのを幾度となく目撃したことがあった。

かれらは、あわよくば日本的経営にあやかっ、イギリス病からの脱却を図りえないものか、との願いをも抱いていたようであるが、このようにして「日本のミラクル」への理解を深めるにつれ、そうした願望をあきらめざるをえなくなったというのである。

というのは、調査・研究の進展にともない、「日本的経営」の最深部には日本的労使関係

——終身雇用²⁾・年功序列・企業内組合——

が横たわっており、そのいずれもがイギリスの労使にとり模倣不可能な、いわば日本固有の《文化》とでも呼ぶべきものに根ざしている、ということが分かってきたというのである。そして、この種の経営のあり方を肯定する側も否定する側も、共に認める点は、日本的経営が労働強化を受け入れ易くし、ひいてはそのことが高度経済成長を——少なくともその一端を——支えているらしい、といった点である³⁾。

このように、かれらの理解を越えているかと思われるほどにパターンリスティックな労使関係も、バブル崩壊後のこんにち、あっけなく豹変してしまった。「リストラ」の筆頭項目は固定費、就中、人件費の圧縮である、とばかり容赦なくおこなわれつつある人員整理・採用手控えは、昨日までと同一の経営者による意志決定の結果なのかと目を疑わせず

1) 研究成果は、R. P. Dore, *British Factory-Japanese Factory, the origins of national diversity in industrial relations*, 1973. 山之内・永易訳『イギリスの工場・日本の工場』岩波書店、1987年。P. Wickens, *The Road to Nissan*, 1987; N. Oliver & B. Wilkinson, *The Japanization of British Industry*, 1988 等々数多い。また、シェフィールド大学を皮切りに、第二次大戦後、ブリテン内所々方々の大学で発足を見た大小さまざまな日本研究センター (Centre for Japanese Study) の一部——その多くは社会科学系で日本語コースを併設しているが、中には日本文学などに焦点を合わせたものもある——をも、そうした文脈の中に位置づけることができるであろう。

2) 日本的雇用関係の根幹は終身雇用制にあるといえよう。というのは、年功 (序列) という発想は、同じ会社に長く勤続することにより自ずと発生してくるものだからである。Dore, *op. cit.* 邦訳, 390 ページ。Wickens, *op. cit.* 邦訳, 28, 33-34 ページ。

3) たとえばオリヴァー＝ウィルキンソンは、「それら [日本的経営慣行] は、必然的に労働強化を生み、その構成部分——労働者、下請け、等々——にたいする会社の支配を強化する傾向がある」と指摘している。Oliver and Wilkinson, *op. cit.*, pp. 173-34, 60-61, 64-65.

にはおかないほどである⁴⁾。

わが国の終身雇用制は、いまやあらわとなった、盾の半面としての「リストラ」をも内に取り込んで理解される必要がある。日本の経営が労働強化を受け入れ易くしているとのイギリス経営学者による先の指摘は、いみじくも的を射ているといわねばなるまい。労働強化(→サービス残業)どころか、その実、人員整理をも受け入れ易くしていたのであった。

ところで、こうした終身雇用制は、いわれるごとくわが国に固有な制度なのであるか。イギリスの経営学者は、こうした制度を「欧米の企業が模倣しようとしても無理なもの」ないしはイギリスには元来存在したためしがなく、もしも望むならば新規に導入しなければならぬもの——「日本化」Japanization——と解釈した⁵⁾。

だが、果たしてそのような受けとめ方は正しいのであろうか。本稿では、イギリスの労使関係を引き合いにだしつつこの点を検証し、あわせて日本の労使関係を《日本的》たらしめている真因の一端を析出したいと考える。

第1節 家族ぐるみ雇用と終身雇用

先ず最初に、二つの時点における雇用規模別工場分布に注目しよう。ひとつは1932年にかんするもので、「[当時] イギリスは小規模工場の国 (a country of small factories) で、全工場の99%が500人以下の人びとを雇用し、しかも76.3%は25人以下の人びとを雇用している」⁶⁾といわれたのである。

周知のようにイギリスでは、1920年代に二

度目の企業合同の波——因みに、第一波は1888年より1914年へいたる16年間である——を経験しており、32年といえば、既にその洗礼を受けた後の時期に属するが、依然として「小規模工場の国」であった。それどころか1994年にいたってもなお、製造業における事業所数分布は第1表⁷⁾に示すような状態であった。すなわち、被傭者数499人以下の事業所数は183,088と実に全事業所数の99.4%に達するのである。

ところで、彼我それぞれの研究者の関心は、えてして「時代の先端をいき」かつ資料的にも潤沢な被傭者数500人以上の大規模経営にのみ向かいがちであり、したがってそれらのみがイギリスの産業を象徴するものとして脚光を浴びやすいが⁸⁾、両時点間における事業所数分布は、その実、このような状態にあったのである。留意すべきことには、労使関係のあり方そのものも、大規模経営と中小規模経営それぞれの間で異な

第1表

被傭者数	事業所数	%
1～9	129,847	70.5
10～19	20,201	11.0
20～49	17,638	9.6
50～99	7,641	4.1
100～199	4,763	2.6
200～499	2,998	1.6
500～999	770	0.4
1,000以上	324	0.2

7) I. Worthington and C. Britton, *The Business Environment*, 1997 edn., p. 203. Cf. R. Church, *Ossified or dynamic?* in: *Business History*, vol. 42, no. 1, pp. 1-16 esp. p. 16.

8) 「いくつかの産業では、雇主たちの組織が不十分なために、中央の計画にたいし完全な参加ができない、との指摘がなされてきた。就中、多数の小企業を適切に代表する組織がない、ということが指摘されて久しい」(傍点は引用者による)。Concluding minutes of the Conference, in: *Quaker and Industry*, Conference of Quaker Employers, 1948, p. 38.

9) この点にかんしては別の機会に検討を加えたので、ここでの再説は避けたい。拙稿「パターナリズムから産業福祉へ——イギリス労務管理史の一鱗——」『環境と経営』第6巻第1号、2000年、第4節および26-27ページを参照されたい。

4) 「[イギリスでは] 十分に利用されていない労働力の『贅肉を落とす』……そのやり方があまりにも出し抜けで思いやりのないものであるとすれば、相当に非難される。」Dore, *op. cit.* 邦訳、21ページ。

5) Wickens, *op. cit.* 邦訳、47-48ページ。Olive and Wilkinson, *op. cit.*, p. 2.

6) The next few months in industrial welfare, in: *Industrial Welfare & Personnel Management*, vol. 14, 1932, p. 497.

っていたのである⁹⁾。その相違を一言でいうならば、①大規模経営における科学的管理法導入と効率化促進にともなう会社福祉の「労務管理〔のための手段〕化」、②中小規模経営におけるパターナリズムの残存と、「人間的要素」human factor を重視した福祉の模索¹⁰⁾、ということになるであろう。

こうした問題は、後に再び取り上げることとなるが、翻って、これらの経営における雇用の安定ないし長期化の実態につき検討を加えていくこととしよう。

19世紀より20世紀へかけての長期雇用を問う場合、先ず注目しなければならないのは、19世紀半ば頃より史料上に登場してくる「家族ぐるみ雇用」family employment の慣行である。これは、業種により、文字通り家族全員を雇用するもの、またはその一部を雇用するものがあったが、ともあれ業種の垣根を越えて普及していった¹¹⁾。

ランカシャーの綿工業では、妻帯した工場労働者の雇用にさいし、「あんたを雇うとし

よう。だがね、おかみさんと一緒になきゃお断わりだよ」との条件を付けられるのがごく普通であったといわれている¹²⁾。

当時「綿繊維はデリケートな繊維なので、女子が男子よりもはるかにその仕事に適していた」¹³⁾と一般にいわれてはいたが、後述するように、こうした雇用形態は何も綿工業に限っての特殊事情ではなかった。

また、被傭者の息子を雇用するということは、一方、雇主にとっては気心の知れた助手を被傭者にあてがうことができるといった利点があり、他方、被傭者にとっては、子供を当該産業に習熟させ、しかもその子にたいし過度な独立心を余りにも早熟的に芽生えさせる心配もなく、家計補助的収入を取得させる機会を与えることとなる、といった利点もあったのである¹⁴⁾。このような雇用慣行を通じて労使間に強固な絆——パターナリズム——が生まれ、やがてそれが雇用の長期化に始まり、父子二世代にわたる長期雇用へと発展していったであろうということは想像に難くない¹⁵⁾。事実、ランカシャーのすべての職業、とりわけ綿工業では、若者が父親の職業を継ぐ傾向が広く一般的に認められたし、しかもかれらが同一の工場に就労する例がきわめて多

10) 中小規模経営では、未だに「手工業生産当時の社会関係」social relations of craft production が残っており、「階級対立の感情」feelings of class opposition は未だ認められなかった。P. Joyce, *Work, Society and Politics*, 1980, p. 167; R. Whipp, *Patterns of Labour*, 1990, p. 127. そこでは1930年頃より、こうした「社会関係」を足掛かりにして新たに会社福祉を導入しようとの試みが認められた。前掲拙稿、第4節を参照されたい。

11) 中部工業地帯(Black Country)の釘製造業では、19世紀に、妻子はもとより結婚した娘夫婦をも加えた「拡大家族」extended family による拡大された家内工業ともいうべき「仕事場」workshop 経営が営まれており、一見したところ本文にいう家族ぐるみ雇用に類似しているが、この種の経営は、そのままの形態では工場へ取り込まれず、解体を余儀なくされた。E. Hopkins, The decline of the family work unit in Black Country nailing, in: *International Review of Social History*, vol. 22, no. 2, pp. 184-97, esp. pp. 191-95.

12) *Hansard Parliamentary Debates*, 3rd ser., vol. CCXVI, col. 825, June 11, 1873. Cf. M. Hewitt, *Wives & Mothers in Victorian Industry*, 1958, p. 13; P. Joyce, *Work, Society and Politics*, 1980, p. 112. 「ランカシャーの一連の会社記録は、個々の工場内での、家族の一般的重要性ならびに特別の意味、就中、温情的な影響や雇用にかんして率直に伝えている。」*Ibid.*, p. 112.

13) *Royal Commission on Labour*, Minutes of Evidence, with Appendices, taken before Group "C" (以下、*Royal Commission on Labour*と略記), 1892, Q. 335.

14) *Royal Commission on Labour*, QQ. 318, 1064-68; M. Anderson, *Family Structure in Nineteenth Century Lancashire*, 1971, p. 117.

たとえば、マンチェスターの綿業機械・工作機械工場で助手をしていた息子が、同工場の鉄研磨工であつた父親の死後、父親が作業していた同一のポジションで、引き続き研磨工として雇用されている。*Second Report from the Commissioners on the Employment of Children and Young Persons in Trades and Manufacture* (以下、*Rept. on the Employment of Children*と略記), 1864, p. 183.

15) 「家族雇用、家族を通じての募集、家族による労働訓練は、19世紀を通じて、たいていの工場制繊維工業の特徴であつた。」それどころか、「親族に基礎を置く人員配置ならびに訓練制度は、第二次大戦へいたるまでほとんど変わることなく存続した」のである。Joyce, *op. cit.*, p. 55.

16) *Royal Commission on Labour*, QQ. 1624-28; Joyce, *op. cit.*, p. 112; R. Whipp, *Patterns of Labour*, 1990, p. 74.

かったのである¹⁶⁾。

こうした親子二代にわたる同一工場への就労の例は、『商工業における児童雇用をめぐる下院委員報告書』 *Reports from the Commissioners on the Employment of Children and Young Persons in Trades and Manufactures* を通じてみても、さまざまな職種につき数多く見いだすことができる。マンチェスターの厚板ガラス工場、黄燐マッチ工場、煉瓦製造工場、タバコ工場、ピン製造工場、等々がその例である¹⁷⁾。

そこで本稿では、いまひとつの例として、筆者が史料調査の機会に恵まれた、ストーク・オン・トレントの製陶業地帯 (the Potteries, スタッフォードシャー) を取り上げてみることにしよう。そこでもランカシャーの場合と同じく、同一工場における家族ぐるみ雇用が広く認められ、そのような家族が、工場と地域コミュニティを結ぶ重要な絆の役割を果たしていたといわれている¹⁸⁾。加えてこの地方では、熟練工による家族ぐるみの、さらにはその親族をも加えての「仕事場」workshop経営が古くより認められ¹⁹⁾、そうした仕事場経営がそのままの規模と形態でもって工場へ移し植えられ、家族ぐるみ雇用へと転身を遂げていった²⁰⁾。その結果、1920年当時、記録を留めている400人の製陶工の内、47.48%に相当する191人が家族ぐるみでの就労となっているのである²¹⁾。

このような家族ぐるみ就労が因となり果となって、労使間におけるパターンリズムをよ

り濃密にし、雇用期間の長期化へと導いたであろうことは容易に想像しうるところであろう。一例としてエトルリア (Etruria, スタッフォードシャー) のウェッジウッド工場図書館所蔵の「就労契約書」Workpeople's Agreements を取ってみよう。就労期間を明記した1843年の105人分の契約書が保存されているが、それによれば、4人は40年ないしそれ以上、9人は30年ないし39年、いまひとつの9人のグループは20年ないし29年、10人は10年ないし19年 (以下省略) となっており²²⁾、就労期間にかなする限り、わが国における終身雇用制下のそれと大差ないことが判明する。

英米における雇用制度を問う場合、とりわけ19世紀にかなしては、『労働力の自由な移動』の建前からいっても、とかく有利な条件を求めて短期間に就労先を変更するものと思われるがちであるが、実態はかなり異なっていた。この点は、本節冒頭において示した被傭者数別事業所数分布によっても、その一端を垣間見ることができよう。すなわち、中小規模経営ないし、製陶業のように業態からいって大規模化に不適な業種では²³⁾ 気心の知れた労働者を長期雇用する傾向が一層強かったが²⁴⁾、第1表に見られるように多数の中小規模経営を擁するイギリスにおいて、こうした長期雇用例多数が看取されるということは想像に難くない。

また、就労契約書 (就労者名簿をも含めて) には、ロヴァット (Rovatt), グリフィス (Griffiths), グレートバッチ (Greatbatch),

17) *First, Second, Third and Fourth Reports on the Employment of Children*, 1863-65. たとえば、563人を雇用するマンチェスターの綿業機械・工作機械製造業者は以下のように証言している。「これらの若者たちは、通常、父親かもしれないが親戚のあるものが助手として連れてくるのです。」*Ibid.*, *Second Rept.*, p. 182.

18) M. W. Dupree, *Family Structure in the Staffordshire Potteries 1840-1880*, Thesis for Ph D, Oxford, 1981, p. 226.

19) Whipp, *op. cit.*, p. 73.

20) ホイップはこの種の工場を「家族に基礎を置く会社」the family basis of the firm と呼んでいる。*Ibid.*, pp. 22-23. 「家族ぐるみ経営」ないし「拡大家族」による経営が、その後、工場へ吸収され、そのままの規模と形態で「家族ぐるみ雇用」へと転身を遂げた点で、本稿、註 (11) で述べた中部工業地帯の釘製造業の場合とは異なっている。

21) Whipp, *op. cit.*, p. 73.

22) *Wedgwood Manuscripts* 29234-46, Workpeople's Agreements, 1843.

23) 「1911年当時、製陶業者は平均して84人の労働者を雇用した。」Whipp, *Women and the social organization of work in the Staffordshire pottery industry, 1900-1930*, in: *Midland History*, vol. 12, 1987, p. 105.

24) Joyce, *op. cit.*, p. 167; Whipp, *op. cit.*, p. 127.

モーガン (Morgan), テイル (Till) などの姓名が頻繁に現われるが、これは、同一家系の「拡大家族」extended family の構成員を示すものであり、かれらが数世代にわたって同一工場に就労していたことを示すものと思われる。それらの名前のあるものは1883年の就労者名簿にも再出しており、雇用期間が数世代にまたがっていたことを物語っている²⁵⁾。

興味深いことに、1859年には当時のパートナァたるフランシス・ウェッジウッド (Francis Wedgwood) の臨席をえて9人の長期勤続者の表彰をおこなっている。因みに、かれらはいずれも50年以上の勤続者で、平均勤続年数は54年半である²⁶⁾。

19世紀に起源を持ち、家族・親戚の絆を媒介にしたこのような長期雇用は、20世紀初頭はいうにおよばず、戦後のこんにちといえども依然として認めることができるのである²⁷⁾。製陶業、とりわけ絵付け工程においては、女子労働力に依存するケースが多いのであるが²⁸⁾、1980年代半ばにおいてさえ、女子製陶工の61%が製陶業に従事するひとりないし2人以上の親戚を持っていたといわれ、同様にして40%以上のものが同一の工場に就労する親戚を持っていたといわれている²⁹⁾。

このように、労働者が家族、親戚と職場を同じくするということは、雇主にとり、作業集団ならびに家族共同体が秘めている潜在的

能力を引き出させる上に有効であったばかりでなく、工場労働に根ざす疎外感の緩和にも役立った³⁰⁾。加えて雇主は、「不況時には家族の忠誠心を不当に利用」することができた。すなわち「彼女〔家族ぐるみ雇用されている娘〕は、父母や自分自身が、不当に安い賃金を支払われているのは明らかなと感じていたのである」³¹⁾。

他方では、製陶工もまた既述の綿業労働者の場合のように、生計補充のために家族ぐるみでの就労を余儀なくされたのであるから、製陶業においては、労使ともども被傭者の家族労働に依存していたといえよう。こうした事情から、雇主たちは被傭者の長期雇用を望み、そのための対策を講じた。既述の長期勤続者表彰制度ならびに一部の工場で認められた企業年金制度³²⁾は、そうした対策に数えることができるであろう³³⁾。

第2節 《リストラ》志向の経営環境

終身雇用制度は、必ずしもわが国の労使関係に固有なものではなく、イギリスにおいても19世紀よりこんにちへいたるまで、業種の仕切りを越えて看取されたということ、しかもそれがわが国に固有というよりは、わが国をも含む「〔中〕小規模工場の国」に広く看取される雇用制度であるということがほぼ明らかになったと思う。

25) Dupree, *op. cit.*, pp. 230-230. また別の調査によれば、1861年当時のエトルリア村では、製陶工の息子の85%が製陶業に従事していたといわれるが、同村における唯一の製陶工場がウェッジウッド工場であることから判断して、これらの息子たちのほぼ全員が同一のウェッジウッド工場に就労していたものと思われる。Ibid., p. 230.

26) L. Jewitt, *Life of Josiah Wedgwood*, 1865, pp. 395-96.

27) Whipp, *op. cit.*, pp. 203-4.

28) 拙稿「19世紀イギリスの地場産業における労働運動——製陶業労使関係調整制度の成立——」『社会経済史学』第54巻第3号, 1988, 39-40ページ参照。

29) Whipp, *op. cit.*, pp. 203-204.

30) Ibid., p. 81.

31) Ibid., pp. 75-76. Cf. J. Humphries, Class struggle and the persistence of the working-class family, in: *Cambridge Journal of Economics*, 1977, vol. 1, p. 252.

32) 企業年金制度のことごとくが被傭者の就労長期化のみを意図して定められたわけではない。スーボーム・ラウントリー (S. Rowntree) のように、被傭者の定年後の生活保障に焦点を定めて、この制度の導入を図った例もある。前掲拙稿、「パターンリズムから産業福祉へ」18-19ページ参照。

33) その他、勤続年数に応じた割増金支給制度があった。たとえば、あるビール会社では1920年代に、長期勤続者にたいし、次のような方法で報奨金を支給し、勤続を奨励している。すなわち、3年勤続者にたいしては週につき2シリング、8年勤続者へは4シリング、11年勤続者へは5シリング、14年以上の場合は6シリングを支給するというやり方である。R. Fitzgerald, *British Labour Management & Industrial Welfare 1846-1939*, 1988, p. 145.

加えてイギリスでは、20世紀へいたるまで——業種によっては第二次大戦後へいたるまで——家族ぐるみ雇用の慣行が存続し、そこではわが国の労使間にも増して強固なパターンリズムが認められた。

このような彼我双方の労使関係の類似にもかかわらず、仔細に検討を加えていくと、ある種の相違点に気付くのである。その相違点を一言でいうならば、わが国の終身雇用制度の根底に横たわる無原則性ということになるであろう。つまりイギリスの場合、雇主による個人差はあれ、原則的にいって、終身雇用ならびにそれが因となり果となって強化されるパターンリズム——その「当然の裏側としての服従」³⁴⁾をも含めて——の及ぶ範囲は、ほぼ労使関係の枠内の事柄に留まったのであって、その枠を越えた問題で労働者を拘束することは先ずありえなかった。この点をいまいしく明確にするために、次の具体例を示すこととしよう。

それは、1868年の国会議員選挙にさいし、四代目パートナーのG. ウェッジウッド (Godfrey Wedgwood) がとった態度にかかわる。かれは、友人の自由党候補者C. ロダンより、被傭者にたいする票固めを依頼されるが、その時にゴッドフリーは以下に示すような書簡をロダン宛てに送っている³⁵⁾。

きたるべき選挙では、喜んであなた〔ゴッドフリー〕を支持いたしましょう。しかしあなたが、この約束にたいし過大な期待を寄せられぬよう希望いたします。それは、専ら私個人の投票をめぐる約束に過ぎません。私たちの労働者〔の投票〕にたいし影響を及ぼさないということが、つね日頃私たちの誇りにしているところであり、私がいかにあなたの成功を希望しようとも、この決まりを破るわけにはいかないので

す。

この書面では、雇主の被傭者にたいする指示ないし拘束は、あくまで生産点における事項に限定され、被傭者の思想信条のような生産点を離れた問題には及ばしえないとの近代市民社会の原則が明示されている。

しかしながらわが国の場合、労使共に労使関係という枠組を越えて、たとえば休日に雇主または上司の命を受けて私用を引き受けさせられるといったような、一種、身分制的関係とでも規程すべき関係へと逸脱していく傾向を認めざるをえないのである。

こうした公私混同の《役務》は、雇主または上司により強制されるばかりでなく、労働者側も、進んでとまではいわないにしても、なにがしかの見返りを期待しつつ、あるいはまた拒否した場合の何らかの仕返しを恐れつつそれに従う場合が多いであろう。終身雇用制度それ自体には、彼我の間でさしたる相違は看取されないとしても、そうした関係の中から公私混同に根ざす慣れ合い関係——上から下への強制を秘めた——が発生してくるという点が、彼我の間に看取される相違点ではなかろうか。

これは、終身雇用制度に先行する彼我それぞれの《契約》認識の相違、ないしわが国における契約制度の未発達に根ざす問題であろう。アルマン (W. Ullmann) によれば、ヨーロッパでは封建社会において既に、領主＝家臣間の封建契約が片務的ではなく双務的なものとして存在し、たとえ領主といえども、自己の義務を怠ったり、契約内容から外れたことをしたならば、家臣により忠誠の取り消し、つまり「契約解除」*diffidatio*を余儀なくされたのである。このように、当時のヨーロッパが、契約にかんする限り現代の日本社会ですら遠く及ばないような、早熟的ともいえるべき双務的契約を成立させたという事実、先ずもって注目する必要がある。アルマンによれば「この契約的側面が『近代』の政治思想を生み出すかなり重要な役割を果たした」のである³⁶⁾。

34) Joyce, *op. cit.*, pp. 94, 124.

35) *Wedgwood Manuscripts*, 15A/1, G. Wedgwood to L. C. Roden, 18 July, 1868.

もとより、彼我の労使関係の間で認められた上述の相違点を、このような契約をめぐる自覚の差異にのみ帰するわけにはいかないであろう。19世紀より今世紀へかけてのイギリスにおける激しい労働運動など、さまざまな労使間の交渉経験を通じ、労使それぞれがあるべき労使関係を学びえたという事実も否定しえないことと思われる。

ところで、守らるべき契約が、労使関係という枠組みを越えて私的領域にまで及ぶということは、形式的にはともかく、実質的にはその契約が片務的であるということに他ならない。なぜならば、私的領域への越境は、常に強者である雇主または上司から被傭者ないし労働者へ向けて発動されるからである。

近年、いわゆるリストラに直面した被傭者が、自分は「〇〇会社の従業員であることを誇りに思い、会社に忠誠を尽くしてきたが、会社はそれに報いてくれなかった」と述懐する言葉をしばしば耳にするが、これなどは、「日本的経営」という名のもとに片務的雇用契約を覆ってきた（会社）パターナリズムが、その実、真性の被覆とはなっておらず、経済危機に直面していともたやすくほころび切ってしまい、契約の片務性をあらわにし始めたものといえよう。

加えてわが国の場合、個別企業ないし業

界集団としてはもとより、政府としても、バブル崩壊以後、景気浮揚対策にのみ気を取られ、リストラの結果ますます増加するものと予想される「構造的」失業にたいする受け皿ないしセイフティ・ネットのごときは、何ら準備されていないに等しい状態である。この点、わが国と欧米諸国との著しい相違といわねばなるまい³⁷⁾。また、さまざまな名称を帯びた《不安定雇用》契約が、実態的には片務的契約であるため、雇用条件をめぐる雇主の一方的解釈のみが罷り通り、被傭者または事実上の被傭者が契約の片務性ないし不利益を訴えている事例がすこぶる多い³⁸⁾。

これに反してイギリスでは、会社の一方的利益から、被傭者の解雇を含む工場移転または閉鎖を決定した場合、経営者は被傭者からのみならず、当該工場の立地する地域社会からも激しい非難にさらされることとなる³⁹⁾。

こうして事例は、早くも19世紀中葉より認めることができる。たとえば、かつてイングランド北部における唯一の絹工業中心地として名を馳せた、マクルスフィールド（Macclesfield, チェシャー東部）の大規模絹製造業者の事例を見よう。同地の一地方紙『マクルスフィールド通信』Macclesfield

36) W. Ullmann, *The Individual and Society in the Middle Ages*, 1966. 鈴木利章訳, 113-19ページ。

37) 筆者は、いわゆるイギリス病は第二次大戦後の一時期に始まるのではなく、1870年代より90年代へいたる「大不況」Grand Depression に起点を持ち、第一次大戦後の不況の深刻さは、慢性化した前者の影響を抜きにしては考えられないと思っている。翻ってこの度のわが国の不況は、イギリスにとっての第一次大戦後の不況に匹敵する深刻なものであり、したがってリストラによる失業問題も「構造的」失業と見做さなければならないと考えている。1920年代末に始まる失業問題にたいし、イギリスは文字通り政官民をあげて取り組んだ。'30年6月、マクドナルド首相（R. MacDonald）は、失業問題は「帝国防衛」imperial defence 問題と同列の問題として取り組まなければならない、国会内の諸機構は新事態に対応すべく全面的な点検・改革を経なければならない、と述べた。A. Briggs, *A Study of the Work of Seebohm Rowntree 1871-1951*, 1961. pp. 201-12, esp. 209-211. このように、構造的失業にたいする取り組み方の点でも、またその後の、この問題をめぐるノウハウの蓄積の点でも彼我の間には大きな相違があるものと思われる。

38) 「構造的」失業にたいする受け皿ないしセイフティ・ネットの欠如は、リストラを免れた被傭者にたいし失業の恐怖を一層深刻に感じさせる結果となり、雇主側からする雇用契約の片務性を助長せずにおかないであろう。新聞への一投書者はいう、「夫は電機メーカーの中堅社員です。・・・4年ほど前から会社は大幅なリストラを進めてきました。夫の仕事は増え、役職は上がりましたが、残業代は実態より少なくて、年収は減少しました。昨年から30時間を超える残業は申告しないようにといわれています。かつて夫は労働条件のひどさに疑問を覚え、実際の残業時間を申請しました。もちろん、すぐに上司から取り消すよう指導を受けました。・・・景気が回復しても、子供が成長するまで夫は生きていられるのでしょうか。』『朝日新聞』2000年7月4日。

*Courier*⁴⁰⁾の報ずるところによれば、1840年代の不況期に、同製造業者は「かれら〔被傭者たる織布工たち〕の労働により財産を築き上げておきながら、織布の仕事をよそ〔工賃の安い農村〕へだしてしまい、かれら〔被傭者たる織布工〕を惨めな貧困状態へ取り残してしまった」ために、「織布工たちならびに住民大衆」から、激しい非難を浴びせられることとなったのである。

また、ドーアも「これまで抱えてきた十分利用されていない労働力の『贅肉落とし』の・・・やり方があまりにも出し抜けで思いやりのないものであるとすれば、相当に非難される」⁴¹⁾と述べているが、一方における労使間契約の双務性と、他方における企業ならびにそれが立地する地域内住民との相互依存関係との両者を踏まえるならば、当然の結果といわねばなるまい。

結びにかえて

日本的経営の見直しが論議され始めて久しい。この点をめぐり、最初にしてかつ最もプロヴォカティブな問題提起をおこなったのは、当時経団連の副会長であった盛田昭夫であろう⁴²⁾。かれは著名な論文の中で、伝統的な日本的経営が速やかな改革を迫られている課題として次の6点を挙げた。すなわち、労働時間の短縮、労働分配率の改善、欧米並みの株式配当、資財・部品の購

入価格・納期の改善、企業の社会的貢献、ならびに環境保護である。これら6項目はいずれも、言葉の正しい意味での《リストラ》、つまり正真正銘の日本的経営の再建を促す内容であり、こんにちその「定訳」であるかのように思われている人員整理プロパアとは異なっている。

それどころか「労働時間の短縮」は、やがてワークシェア導入を通じて雇用確保へと導き、「労働分配率の改善」とあいまって最終消費を促進する結果となったであろう。また、わが国の低い株式配当率は、株式持合い制度を支える法人株主のみを念頭に置いた数字で、日本的経営のいまひとつの個性として国際的にも悪名が高かった。これを国際世間並みの水準に戻すことにより、唯単に汚名を返上しうのみならず、前二者の提言とあいまって有効需要を高める効果を期待しえたであろう。

しかし、盛田論文発表直後における当の経営陣の反応は、盛田の訴える危機シグナルを見損なったきわめて勘の鈍いものであった。若干の例示を試みるならば、「ロボットの仕事が労働だと思っている外国人の勝手な言い分だ」(関本忠弘日本電気社長)、「欧米は設備投資をさぼったから生産性が下がった。単純な労働分配論は困る」(亀井正夫住友電気工業取締役)⁴³⁾などである。しかも、いざ実行に移された《リストラ》の実態は、盛田論文の提言とはおよそ異なり、人員整理そのものを指向する内容に他ならなかった。

J. M. ケインズの指摘をまつまでもなく、成熟社会における4%の失業率は異常事態などではなく、常態と受けとめなければならないのである。だとすれば、バブル崩壊以後における政府の使命の筆頭にあぐべきは、ケインズの提言通り、新事態にふ

39) 筆者はかつて、地方労働委員会公益委員として、次のような事件を手懸けたことがある。それは、高度経済成長のピークを過ぎたある時期、地方工場のひとつを閉鎖し、本社工場へ吸収しようとして労働者たちの閉鎖反対に遭い、不当労働行為を引き起こした大手音響器機メーカーの労使にかかわる事件である。その時の記憶では、当該労働者たちによる閉鎖反対運動への地域社会の人の反応は、イギリスの場合とは異なり、無関心であった。

40) *Macclesfield Courier*, 10th April, 1847, p. 2. 拙稿「19世紀イギリスにおける絹工業——貿易自由化と地場産業——」『社会経済史学』第52巻第4号、1986年、30-31ページ。

41) 本稿、註(4)参照。

42) 盛田昭夫『『日本的経営』が危ない』『文芸春秋』1992年2月号。

43) 『朝日新聞』1992年2月18日付け朝刊参照。

さわしい需要喚起策ないし失業対策でなければならなかった筈である。にもかかわらず、政府は景気浮揚を政策の優先順位と定め、以来、それを実行に移してきた。

その甲斐あって「いまや景気は下げ止まり」とのことであるが、その同じ口から、「最終消費がいまひとつはっきりしないため、ゼロ金利政策はやめるわけにはいかぬ」との矛盾した発言がなされている。そうなるのもむべなるかなで、着実に実行に移されつつある人員整理計画を斜めに睨みながら、次はわが身かと不安にかられる消費者が、景気浮揚の決め手となるほどの消費をおこなう筈はないであろう。まさしく、急がば廻れである。91年以降の経済政策ならびに、それを地でいった件の経営陣は、血迷った末、本末転倒を冒したといわざるをえまい。

こうした本末転倒も、既述の、わが国に

おける契約の片務性と、それを容認してきた経営環境の必然的帰結と考えざるをえないのである。この点は、昨年（1999年）成立をみた産業再生法ならびに今年成立をみた改正商法が、何にもまして雄弁に物語っているといえよう。前者は、分社化や合併、不採算部門の売却などを進める企業を優遇するための立法であり、後者は会社分割制度導入の商法改正である。

このように、人員整理を促進するための法律、換言すれば、より一層の需要低下を予知させる法律は整備されたが、他方、人員整理に待ったをかけるための法律は皆無なのである⁴⁴⁾。こうした事態を生み出す背景こそは、片務的経営環境そのものであるといわざるをえないし、二つの立法は、こうした経営環境の片務性をより一層強化せずにはおかないであろう。

44) 同前、2000年6月20日付け朝刊参照。